

Совещания



Содержание

Сила вопроса	3
9 правил проведения телефонных митингов	5

Сила вопроса

Что-то мне тут такое попало недавно на глаза из разряда про коучинг. И там, значит, вначале говорится о силе вопросов. Ну, то есть, надо говорить не «Вася, дай мне, пожалуйста, ручку», а начать издалека. Например, так:

- Вася, как ты думаешь, что бы ты мог сделать, чтобы помочь мне написать вот это письмо?

Вася впадает в кому и вот тут уже надо громко гаркнуть: «Дать мне скорее ручку – вот чем ты бы мог мне помочь!» 😊

Ну, это я, конечно, зря издеваюсь – толковый вопрос и впрямь может повернуть человека в нужную сторону. Когда человек сам придумывает что делать, он потом делает это гораздо охотней, нежели когда ему отдают указание сделать то же самое. Поэтому да, вопросы – очень хороши.

Мне вот еще вспомнился один хороший вопрос, который спрашивал один мой менеджер во время митингов. Вопрос хорош тем, что он сразу направлял ход митинга в конструктивное русло. 😊 Звучало это примерно так:

- Гайз, я это все понимаю. Скажите мне, пожалуйста: Who? What? When?

То есть, конечно, это были три вопроса, на самом деле. После них обычно возникала небольшая пауза, после которой все предыдущее обсуждение трансформировалось в набор конкретных действий, конкретных исполнителей и конкретных сроков.

Причем все были знакомы с теорией проведения митингов. Что там должен быть time keeper, gate keeper и прочая и прочая... Но на это все забивали и рубились на митингах врукопашную про свое родное проектное. А правильного вопроса не хватало. 😊 Потом он появился, и возникло такое ощущение, что митинги стали проходить в разы продуктивней. А всего-то – Who? What? When? Правильный вопрос.

9 правил проведения телефонных МИТИНГОВ

Продолжая разговор о работе в распределенной команде, нельзя не поговорить об эффективности телефонных митингов. Потому что, скорее всего, их будет много. Итак, простые правила, которые позволят повысить эффективность телефонного собрания.

Правило №1. Рассылайте заранее повестку дня. Как и с обычными, живыми совещаниями, очень рекомендуется иметь повестку дня заранее. Повестка – это список вопросов, который рассылается заранее всем участникам собрания. Например:

Некоторые менеджеры любят рассылать повестку минуты за две до начала собрания. Это, конечно, лучше, чем не прислать ее вообще. Но не сильно лучше. У людей должно быть время подготовиться к обсуждению вопросов.

Крайне полезно список вопросов для обсуждения дополнить временем, которое предполагается потратить на обсуждение вопроса. Например вместо «заслушать Епифана про архитектуру бэкэнда», написать:

- 10:00 – 10:20 Епифан: архитектура бэкэнда.
- ...

Правило №2. Заранее определитесь, кто пишет протокол. Часто собрание сразу начинается бодро, и все летят в бой шашки наголо. Порубились, обсудили, пора расходиться. «Так, а это кто-нибудь записал?..» В итоге половина того, что обсудили пропала.

В начале митинга всегда должен быть назначен кто-то, кто будет писать протокол собрания. Этот кто-то может быть все время один и тот же человек. Единственное, ему нужно подготовиться к тому, что участвовать в обсуждениях будет тяжело. Но такой человек должен быть. Он же, кстати, может следить и за тем, чтобы обсуждение вопроса не вываливалось за временные рамки, за тем, чтобы не начинались флэймы и пр., и пр.

Правило №3. Пробежитесь по списку действий с предыдущего собрания. В протоколах митингов обычно пишут действия. Действия должны обладать тремя характерными признаками WWW = Who, What, When. Например:

- Вася: прислать обновленный дизайн документ к 7-му апреля

Если хотя бы одного признака нет – можете быть уверены, действие продолбается.

В начале следующего собрания по теме крайне рекомендуется пробежаться по списку действий и посмотреть, что выполнено, что не выполнено, где какие затыки. Если не пробежаться – можете быть уверены, часть действий продолбается.

Правило №4. Назначьте модератора. Телефонные конференции бывают двух типов. Те, на которые люди сами дозваниваются (бриджи всякие, сюда же относится GoToMeeting и пр.) и те, где всех участников собирает организатор митинга (например, Skype).

Первый вариант, вообще говоря, предпочтительней. Но если вы пользуетесь вторым вариантом, то должен быть модератор, который будет подцеплять людей, когда они отваливаются. При этом модератору может быть тяжело участвовать в дискуссии, если Skype решит пошалить.

На моем недавнем онлайн тренинге по человеческому фактору было 8 участников, и один-два все время отваливались. Поскольку я не догадался назначить модератора, то подсоединял отвалившихся сам. В итоге, мысль сбивалась, я э-экал, мэкал и производил, наверное, крайне неадекватное впечатление.

Модератор возьмет решение проблем митинга на себя. Он же может следить за следованием протоколу (и тем самым взять на себя эти обязанности от протоколирующего).

Правило №5. Используйте визуальную информацию. Всем давно известно, что люди делятся на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Причем большинство людей – визуалы, то бишь лучше всего воспринимают информацию глазами. Случай телефонных митингов – это часто только голосовое общение, где визуалы глазами могут воспринимать только клавиатуру поликома. Или сайт anekdot.ru на своем ноутбуке.

Поэтому настоятельно рекомендуется либо рассылать всем какую-то визуальную информацию заранее (слайды, документы), либо использовать инструменты для sharing'a своего экрана (тот же GoToMeeting) и показывать что-то там.

В Интеле у нас был менеджер, который раз в месяц проводил телефонные опен форумы со всеми сотрудниками своей группы. Сотрудники были разбросаны по 5 различным городам и были совершенно разными: русские, американцы, китайцы, индусы. Сам менеджер был американским индусом (да-да, вот с этим самым акцентом). Так вот на опен форумах народ реально спал – потому что ни фига непонятно было, про что он говорит. Просыпался народ только в конце, чтобы ответить «No questions from SPB».

После того, как менеджер начал присылать слайды – дело пошло немного бодрее. По крайней мере, многие стали понимать, про что он говорит.

Правило №6. Представляйтесь, когда начинаете говорить. Некоторые инструменты (тот же Skype) показывают людей, которые говорят. А некоторые не показывают.

И когда кто-то начинает говорить, ты пытаешься угадать – кто же это. Потому что со всеми людьми у тебя разные отношения, ты знаешь, к кому надо прислушиваться, к кому не надо, и все такое прочее. Со временем, если состав митинга не меняется, то уже начинаешь различать, кто говорит. Но поначалу очень полезно представляться.

Правило №7. Говорите, когда кто-то присоединяется к митингу. Так же полезно озвучивать на митинге, кто к нему присоединился. В том же скайпе это обычно сразу видно. А если на одной стороне телефон поставлен на громкую связь, люди сидят в комнате – то не видно, кто в этой комнате сидит.

Соответственно, можно ляпнуть что-нибудь такое-этакое, не зная, что человек вошел в комнату после начала митинга. Или же забыть спросить его, поскольку думаешь, что его нет. Поэтому правило представления, когда заходишь – тоже важно.

Правило №8. Тормозите участников. Основной проблемой телефонных митингов, на мой взгляд, является именно то, что большинству народа тяжело долго общаться без визуальной составляющей. В итоге, большинство народа начинает пытаться совмещать – читать почту, форумы, отлаживать код – все это, естественно, во время митинга. В итоге, люди отвлекаются и часто упускают нить обсуждений.

Признаться в этом неловко, поэтому на вопрос «Вопросы есть?» – обычно вопросов ни у кого нет. Поэтому, кстати, я считаю этот вопрос довольно плохим. Лучше спросить «Саша, а что ты думаешь по этому поводу?» И волей-неволей Саше придется выяснять, про что его спрашивают.

Помню, нам однажды проводил технический тренинг один инженер из Аргентины. Мы пришли в комнату, сели, приготовились подремать, и тут он как начал приставать к нам с вопросами «что вы думаете»... Так поспать и не удалось. И тренинг оказался неплохой.

Правило №9. Используйте кнопку «Mute». На большинстве телефонов и инструментов связи есть кнопка «Mute», которая выключает звук. Ее очень полезно включать. Чтобы участники митинга не слышали, как у вас по офису ходит уборщица с пылесосом, или (если вы звоните из дома) как лает ваша собака и дети зовут папу-маму. Плюс часто по телефонным конференциям ходит эхо, которое пропадает, когда все, кроме говорящего, нажимают «Mute». (Да, ну и не забывайте эту кнопку отжать, когда говорить надо вам.)